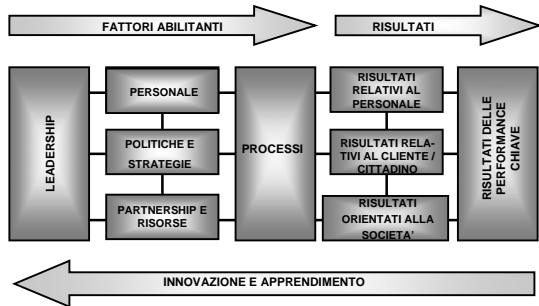


IL MODELLO CAF 2006



Dott. Mazzaro Vincenzo Vice Presidente Aicq

II MODELLO CAF 2006 (Common Assessment Framework)



II CAF (1)

CAF è l'acronimo di *Common Assessment Framework*, che possiamo tradurre con:

Griglia Comune di Autovalutazione della qualità delle Pubbliche Amministrazioni

E' uno strumento elaborato per sostenere gli interventi di miglioramento nelle organizzazioni pubbliche attraverso l'applicazione dei principi della qualità totale (Total Quality Management - TQM), in particolare l'autovalutazione e il benchmarking.



Il CAF (2)

- ❖ **Griglia:** aiuta a condurre analisi sullo stato delle organizzazioni sulla base di un modello caratterizzato da una serie di fattori applicabili a tutte le organizzazioni pubbliche
- ❖ **Comune:** perché è stato elaborato per essere adottato da tutte le amministrazioni pubbliche europee
- ❖ di **Autovalutazione:** primo passo di un approccio orientato al miglioramento, capace di identificare i punti di debolezza e le relative cause. Se sistematico, tale approccio porta al miglioramento continuo.



Il CAF – le origini e le tappe dello sviluppo (1)

- ❖ Il CAF è il risultato della cooperazione tra i **Ministri della funzione pubblica dell’Unione Europea**, la Speyer School e l’EFQM
- ❖ Ispirato ai modelli EFQM e Speyer, la sua struttura viene elaborata nel 1999 e nel 2000 vede la luce la versione pilota, presentata alla I Conferenza Europea sulla qualità di Lisbona.
- ❖ Prima versione ufficiale: 2002 - II Conferenza europea sulla qualità di Copenhagen. Utilizzata da **900 fino al 2005**.
- ❖ In Italia, dopo una prima sperimentazione è stato utilizzato per il **Progetto Percorsi di qualità e per il Premio Qualità PA del 2006**.

Il CAF – le origini e le tappe dello sviluppo (2)

- ❖ La seconda versione ufficiale, il CAF 2006, è stata presentata nel corso della IV Conferenza di Tampere
- ❖ L’EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) rappresenta il **Centro Risorse CAF** attraverso il quale viene coordinata con diverse attività l’implementazione del modello: banca dati CAF, indagini sull’utilizzo del modello, sito web dedicato, ecc. Due eventi europei CAF si sono tenuti nel 2003 e nel 2005



GLI OBIETTIVI DEL CAF

- ❖ **Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi del TQM** e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione dell'autovalutazione, dalla sequenza "programmare – realizzare" alla sequenza completa del "ciclo PDCA"
- ❖ **Facilitare l'autovalutazione** di un'organizzazione pubblica volta ad ottenere una diagnosi della situazione e l'individuazione di azioni di miglioramento
- ❖ **Fungere da collegamento fra i vari modelli e metodologie utilizzate dalle amministrazioni dell'UE nella gestione della qualità**
- ❖ Supportare azioni di comparazione a fini di apprendimento (benchlearning e benchmarking)



L'EVOLUZIONE DEL CAF

- ❖ definito dall'IPSG in collaborazione con Eipa, EFQM e Istituto Spayer (1998/2000)
- ❖ presentato al pubblico in occasione della prima Conferenza sulla qualità organizzata dall'EUPAN (1QC) – maggio 2000 Lisbona
- ❖ presentata la versione 2002, arricchita da linee guida, in occasione della seconda Conferenza (2QC) – ottobre 2002 Copenhagen
- ❖ realizzati 2 eventi europei dedicati al CAF (Roma 2003 e Lussemburgo 2005) e due indagini a livello UE sugli utenti CAF
- ❖ presentata la versione 2006 in occasione della quarta conferenza (4QC) – settembre 2006 Tampere



LA DIFFUSIONE

- ❖ Il CAF è tradotto in 19 lingue
- ❖ C'è in Italia anche la versione per la scuola
- ❖ E' utilizzato in diversi paese europei nel contesto delle loro conferenze/premi nazionali sulla qualità nelle PPAA (Italia, Belgio, Danimarca, Germania, Finlandia, Portogallo, Repubblica Ceca, Ungheria, Slovacchia, Norvegia ecc...)
- ❖ Sono stimati in circa 1000 i casi di applicazione



Le applicazioni registrate al 1 maggio 2007

Belgium = 192	Norway = 18	Lithuania = 4
Italy = 142	Estonia = 18	Luxembourg = 4
Portugal = 86	Bosnia-Herzegovina = 16	EU Institutions and EC = 4
Denmark = 80	Finland = 14	Turkey = 4
Austria = 51	Slovakia = 12	Latvia = 3
Germany = 45	France = 11	UK = 2
Czech Republic = 39	Greece = 8	Bulgaria = 2
Slovenia = 37	Spain = 7	Netherlands = 1
Poland = 37	Cyprus = 6	Switzerland = 1
Hungary = 32	Sweden = 5	Croatia = 1
Romania = 22	Ireland = 4	Namibia = 1



LE AZIONI DEL GOVERNO PER LA QUALITA'

- Il Memorandum sul pubblico impiego
- La strategia di e-government
- **La Direttiva "Per una amministrazione di qualità"**
(Direttiva del ministro per le riforme e le innovazioni nella P.A.)
- La cooperazione tra le Funzioni Pubbliche dell'Unione Europea



IL CONTESTO - LA DIRETTIVA 20 Dicembre 2006

Obiettivi

Produrre un consistente **aumento** nel numero delle amministrazioni impegnate in **azioni di miglioramento della qualità**, a livello sia centrale che locale, con particolare riguardo alle aree geografiche e ai contesti organizzativi in cui è più presente il problema di uno scarso grado di soddisfazione e fiducia dei cittadini verso le amministrazioni pubbliche.

Le linee di azione

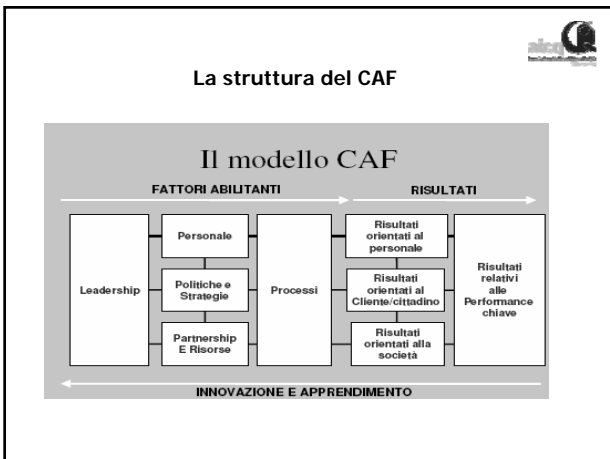
A. Promuovere la diffusione e sostenere l'utilizzo degli strumenti di autovalutazione, e del CAF in particolare, e la definizione e attuazione di piani di miglioramento da parte delle amministrazioni pubbliche, individuando un target di nuove amministrazioni da coinvolgere.

B. Sostenere e diffondere il ricorso alla validazione esterna dei risultati delle attività di autovalutazione promuovendo il diffondersi di scambi e prassi di valutazione fra pari (*peer evaluation*).

C. Introdurre nuovi meccanismi di riconoscimento esterno dei traguardi di eccellenza raggiunti dalle amministrazioni attraverso l'attuazione di piani di miglioramento continuo e rafforzare quelli esistenti (premi alla qualità e all'innovazione), con il coinvolgimento attivo dei portatori di interessi.



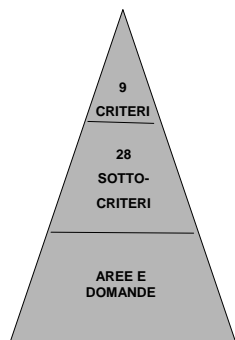
- ### Imperativi della PA moderna
- ❖ OPERARE ENTRO LE LEGGI, I DISPOSITIVI, I REGOLAMENTI
 - ❖ EROGARE SERVIZI "ECCELLENTI" AI CITTADINI
 - ❖ PERSEGUIRE E COGLIERE GLI STIMOLI AL CAMBIAMENTO
 - ❖ MODERNIZZARE LO STILE DI MANAGEMENT
 - ❖ OPERARE IN MODO EFFICACE ED EFFICIENTE
 - ❖ GENERARE VALORE AGGIUNTO IN MODO ECONOMICO "value for money"



LA SUDDIVISIONE DEI 9 CRITERI IN 28 SOTTO-CRITERI



- ❖ Le nove caselle rappresentano i criteri in base ai quali valutare il percorso di un'organizzazione verso l'eccellenza
- ❖ Ogni criterio è a sua volta suddiviso in sottocriteri
- ❖ Ciascun sottocriterio presenta una serie di aree da esaminare
- ❖ Per ogni sottocriterio vengono introdotte alcune domande che devono essere prese in considerazione in fase di valutazione
- ❖ Non si tratta di parametri obbligatori né esaustivi ma di elementi intesi a esemplificare ulteriormente il significato del relativo criterio



Articolazione dei criteri



Ognuno dei 9 criteri è articolato in:

- ❖ **Definizione:** rappresenta la spiegazione del criterio. Come viene inteso in un'organizzazione pubblica.
- ❖ **Implicazioni chiave:** rappresentano un ulteriore dettaglio descrittivo. Cosa comporta l'esercizio di quel dato criterio all'interno dell'organizzazione.
- ❖ **Sotto-criteri:** rappresentano le modalità attraverso le quali ciascun criterio si esplicita.
- ❖ **Esempi:** rappresentano il maggior livello di dettaglio per ciascun sotto-criterio ovvero le specifiche azioni o gli specifici risultati messi in campo da un'organizzazione

Le principali novità del CAF 2006



1. Maggiore enfasi sui temi della **modernizzazione e dell'innovazione** (cfr. criteri 1 e 5)
2. Una guida più approfondita all'interpretazione dei singoli **criteri**, alcuni dei quali meglio articolati
3. L'introduzione di una seconda modalità di **attribuzione dei punteggi**
4. L'introduzione di molti e nuovi esempi
5. L'introduzione di linee guida all'autovalutazione e di un glossario più articolato



Enfasi su modernizzazione, innovazione e misurazione

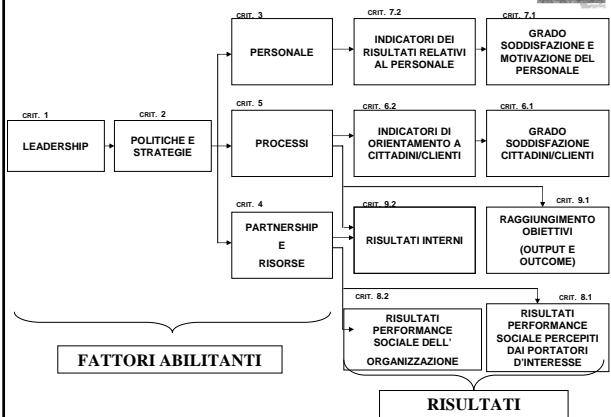
Es. in criterio 1 – Leadership:

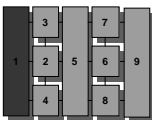
- ❖ Formulare e allineare la strategia di net/e-government con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione
- ❖ Applicazione dei sistemi di quality management

Es. in criterio 5 – Processi:

- ❖ Introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di performance orientati al cittadino/cliente
- ❖ Monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'e-government
- ❖ Ecc.

PRINCIPALI LEGAMI TRA I CRITERI





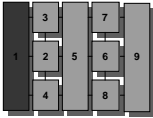
Criterio 1 LEADERSHIP



In che modo "COME" la dirigenza (leader e manager) sviluppa e facilita il raggiungimento di mission e vision dell'organizzazione pubblica; elabora i valori necessari al successo duraturo e ne sostiene l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; assicura infine il proprio personale coinvolgimento nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di gestione dell'organizzazione.

Implicazioni chiave
 In un sistema democratico rappresentativo i politici eletti definiscono le strategie e gli scopi che vogliono raggiungere nelle diverse politiche. I leader delle organizzazioni pubbliche supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche, fornendo loro suggerimenti in termini di analisi, visione d'insieme o strategica; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione delle politiche.
 Pertanto è necessario, all'interno di un'organizzazione pubblica, distinguere tra il ruolo della leadership politica e quello della leadership gestionale. Il CAF focalizza l'attenzione sulla gestione di un'organizzazione pubblica piuttosto che sulla "qualità" delle politiche pubbliche, che è responsabilità del livello politico. Oltre a valori caratteristici di ognuna, le amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea hanno in comune una serie di valori come la legalità, la trasparenza, l'equità, il rispetto della diversità e il rifiuto dei conflitti di interesse. I leader hanno il compito di diffondere questi valori all'interno dell'organizzazione traducendoli, ad esempio, in codici di condotta in grado di orientare il comportamento professionale del personale.
 I leader creano le condizioni ottimali per consentire alle proprie organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti continui. Sono essi stessi impegnati nella ricerca di innovazione e modernizzazione e si occupano attivamente di integrare la componente organizzativa con quella tecnologica.
 I leader delle organizzazioni pubbliche devono raggiungere gli obiettivi e conseguire i risultati attesi con le risorse loro assegnate. Questo alcune volte rende necessario un bilanciamento dei bisogni di cittadini, politici e portatori di interesse. Perciò chi dirige deve dimostrare di avere una chiara idea di chi sono i propri clienti, di quali sono le loro richieste e di come queste possano essere bilanciate con le istanze della politica, dimostrando una chiara assunzione di responsabilità verso i cittadini/clienti, così come verso gli altri portatori di interesse.

CRITERIO 1 - LEADERSHIP



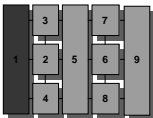
In che modo "COME" la dirigenza (*leader e manager*) **sviluppa** e facilita il raggiungimento di mission e vision dell'organizzazione pubblica; elabora i valori necessari al successo duraturo e ne sostiene l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; assicura infine il proprio personale coinvolgimento nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di gestione dell'organizzazione.

Sottocriteri

- 1.1 *Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori*
- 1.2 *Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento*
- 1.3 *Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo*
- 1.4 *Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori d'interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità*



Criterio 1 - LEADERSHIP

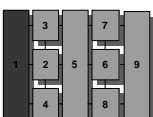


Sottocriterio 1.1
Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

Esempi: "COME"

- a. Formulare e sviluppare la missione (quali sono i nostri obiettivi) e la visione (dove vogliamo andare) dell'organizzazione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;
- b. Tradurre la visione e la missione in obiettivi e azioni strategici (nel lungo e medio periodo) e operativi (nel breve periodo);
- c. Stabilire, con il coinvolgimento dei portatori d'interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio ed un codice di condotta;
- c. Rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra leader, manager e personale (ad es. definendo norme di buona leadership)
- d. Creare le condizioni per una comunicazione efficace, assicurando un'ampia comunicazione di missione, visione, valori, obiettivi strategici e operativi di tutto il personale dell'organizzazione e agli altri portatori di interesse;
- e. Rivedere periodicamente missione, visione, e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno;
- f. Gestire i conflitti di interesse identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale.

Criterio 1 - LEADERSHIP

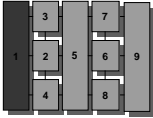


Sottocriterio 1.2 – 1 di 2
Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

Esempi: "COME"

- a. Sviluppare, attraverso l'uso delle tecnologie disponibili, processi e strutture organizzative coerenti con la strategia, la pianificazione operativa e i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse
- b. Definire appropriate forme di gestione (livelli, funzioni, responsabilità e competenze) e assicurare un sistema di gestione dei processi;
- c. Sviluppare e concordare, per ciascun livello organizzativo, obiettivi misurabili e risultati attesi;
- d. Orientare verso risultati e impatti che tengano conto i modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori d'interesse;
- e. Formulare e allineare la strategia net/e-government con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione;
- f. Stabilire un sistema informativo che includa attività di audit interno;
- g. Definire appropriati schemi organizzativi e di gestione per il project management e il lavoro di gruppo;

Criterio 1 - LEADERSHIP



Sottocriterio 1.2 – 2 di 2

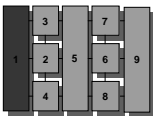
Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione

Esempi: "COME"

- f. Applicare stabilmente i principi del TQM utilizzando come guida il modello CAF o l'EFQM;
- g. Sviluppare un sistema per la misurazione degli obiettivi operativi e strategici delle performance (ad es. Balanced Score Card, ISO 9001-2000);
- h. Sviluppare sistemi di Quality Management quali ISO 9001-2000, SLA (Service Level Agreements) e vari tipi di certificazione;
- i. Identificare e definire le priorità per i cambiamenti necessari che riguardano la struttura dell'organizzazione e il modello di business
- j. Comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni del cambiamento al personale e ai principali portatori di interesse



Criterio 1 - LEADERSHIP



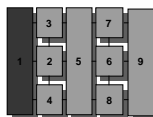
Sottocriterio 1.3

Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento

Esempi: "COME"

- a. Fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
- b. Dimostrare la propria disponibilità ad accogliere i cambiamenti, agendo su feedback costruttivi;
- c. Mantenere il personale regolarmente informato sulle questioni chiave dell'organizzazione;
- d. Stimolare, incoraggiando e creando le condizioni per la delega delle attività, responsabilità e competenze (empowerment);
- e. accettando feedback costruttivi e suggerimenti per migliorare il proprio stile di leadership;
- f. Promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale a fornire suggerimenti per il miglioramento e ad essere proattivi nel loro lavoro quotidiano;
- g. Riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo;
- h. Rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni individuali e alle problematiche personali e dei dipendenti

Criterio 1 - LEADERSHIP



Sottocriterio 1.4

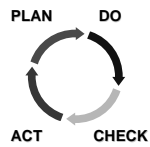
Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori d'interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità

Esempi: "COME"

- a. Identificare le politiche pubbliche che influiscono sull'organizzazione;
- b. Mantenere relazioni proattive e regolari con le autorità politiche competenti dell'area esecutiva e legislativa;
- c. Assicurare che gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione siano coerenti con le politiche pubbliche
- d. Sviluppare e mantenere partnership e connessioni di rete con i più importanti portatori d'interesse (ad es. cittadini, gruppi di interesse, aziende private, altre amministrazioni pubbliche);
- e. coinvolgere politici e altri portatori d'interesse nella definizione degli obiettivi di risultato e impatto e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione;
- f. Ricercare consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici nei confronti dell'organizzazione e dei servizi erogati;
- g. Sviluppare una propria idea di marketing (basato su prodotti e servizi) e comunicarla ai portatori di interesse
- f. Partecipare alle attività di associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse.



Il ciclo PDCA (...o CAPD)



- ❖ **CHECK:** l'autovalutazione come "check-up" annuale dell'organizzazione,
 - mirato al miglioramento continuo in relazione ai fini
- ❖ **ACT:** azioni immediate conseguenti al check
- ❖ **PLAN:** pianificazione del miglioramento, integrata nella pianificazione generale
- ❖ **DO:** esecuzione integrata del piano operativo e del piano di miglioramento



Sistema di punteggio - Premessa per una corretta comprensione dei sistemi di punteggio e loro uso (1)

- ❖ Il sistema di punteggio proposto serve ai soli fini dell'autovalutazione. Esso consente di quantificare il livello di qualità dei sottocriteri ai fini di:
- ❖ Fornire un'indicazione sintetica utilizzabile, assieme ad altri parametri, per stabilire le priorità riguardo alle azioni di miglioramento
- ❖ Consentire confronti, a livello di sottocriterio e criterio, fra la situazione presente e quelle delle precedenti autovalutazioni





Sistema di punteggio - Premessa per una corretta comprensione dei sistemi di punteggio e loro uso (2)

I punteggi hanno fini diversi nell'autovalutazione e nelle valutazioni dei premi (di cui la guida CAF 2006, come la precedente, non si occupa). Pur obbedendo ovviamente alla stessa logica, i secondi devono garantire il raggiungimento della massima intersoggettività fra valutatori. Si usano perciò algoritmi che restringono il campo di incertezza.





I due sistemi di attribuzione dei punteggi del CAF 2006

a) Sistema classico

punteggio cumulativo basato sul giudizio relativo a ciascun sottocriterio. **Su base 100 e non più da 1 a 5**, impostato sull'avanzamento nell'uso delle fasi del ciclo PDCA

b) Sistema avanzato

In relazione ai **Fattori abilitanti** (criteri 1-5) attribuisce un punteggio da 0 a 100 ad ognuna delle fasi del ciclo di PDCA e ne calcola la percentuale rispetto al massimo ottenibile (400 punti), In relazione ai **Risultati** (criteri 6-9) il punteggio da 1 a 100 è assegnato in relazione a due variabili: il trend degli ultimi 3 anni; i risultati rispetto ai target.

Si calcola poi la **percentuale rispetto al massimo** (200 punti)



Il sistema classico per i Fattori abilitanti

FASE	Fattori abilitanti 1	Punteggio	2002
	Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né aneddoti.	0 - 10	0
PLAN	Un approccio è stato pianificato.	11 - 30	1
DO	L'approccio è implementato.	31-50	2
CHECK	L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	3
ACT	L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	4
PDCA	Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	5

Dott.Mazzaro Vincenzo Vice
Presidente Aicq



Il sistema classico per i Risultati

Risultati 1	Punteggio	2002
Non sono stati misurati risultati e non ci sono informazioni disponibili	0 - 10	0
I risultati sono stati misurati e mostrano un <i>trend</i> negativo e/o non riguardano gli obiettivi significativi	11 - 30	1
I risultati mostrano <i>trend</i> stazionari e/o alcuni obiettivi significativi sono raggiunti	31-50	2
I risultati mostrano <i>trend</i> in miglioramento e molti obiettivi significativi sono stati raggiunti	51-70	3
I risultati mostrano progressi sostanziali e/o tutti gli obiettivi significativi sono stati raggiunti.	71-90	4
Sono stati raggiunti risultati eccellenti. Sono stati raggiunti tutti gli obiettivi significativi. Sono state effettuate comparazioni positive con organizzazioni di rilievo.	91-100	5

Dott.Mazzaro Vincenzo Vice
Presidente Aicq



Vincoli del modello e dell'approccio

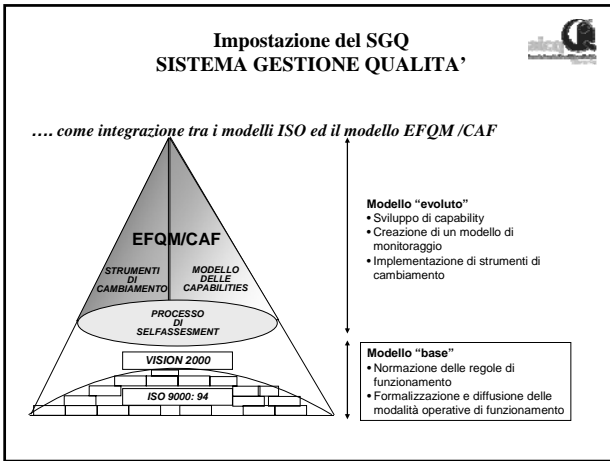
- ❖ Implica il presidio da parte dei vertici per assicurare la riuscita del processo di autovalutazione ed evitare così effetti boomerang negativi
- ❖ Se usato in modo episodico non dà frutti, essendo concepito come strumento di sostegno di un processo continuo di miglioramento (ciclo PDCA)
- ❖ L'autovalutazione deve essere sempre seguita da atti concreti tesi ad affrontare i problemi rilevati
- ❖ L'utilizzo del CAF, implica attività di adattamento ai vari tipi di amministrazione; adattamento che deve agire esclusivamente sugli esempi e sul linguaggio per renderli più familiari e accettabili da parte dei responsabili delle diverse tipologie di amministrazione

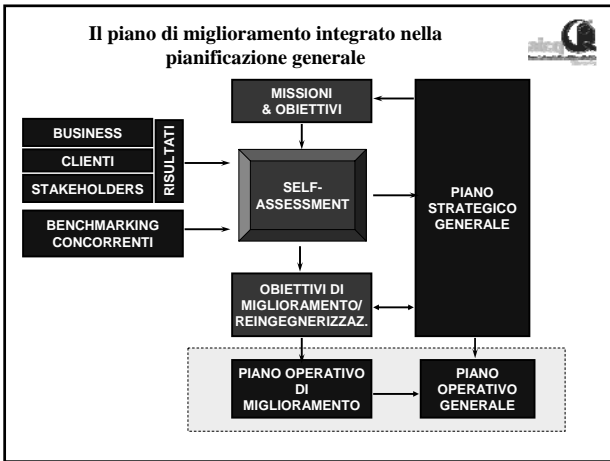


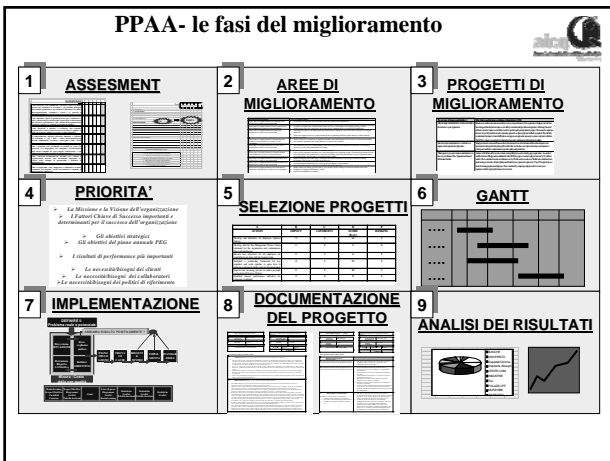
Punti di forza del modello

- ❖ Educa all'ascolto dei clienti/cittadini e degli stakeholders attraverso una appropriata metodologia
- ❖ Educa alla misurazione e utilizzazione dei risultati di performance (parte dx del modello)
- ❖ Favorisce la comparazione e il benchlearning
- ❖ L'autovalutazione può costituire la base per valutazioni esterne, in particolare la peer-evaluation
- ❖ Stimola l'acquisizione di conoscenze specifiche dei metodi e degli approcci del TQM

ESERCITAZIONE









- **EFQM:** *European Foundation for Quality Management* (Fondazione europea per il management della qualità)
- **Speyer Academy:** Università statale tedesca di scienze amministrative, con sede in Speyer
- **EIPA:** *European Institute of Public Administration*, con sede a Maastricht (Olanda) (cfr. www.eipa.nl)
- **AICQ:** *Associazione Italiana Cultura Qualità* (cfr. www.aicq.it)
- **AICQ TRIVENETA** (cfr. www.aicqtv.it)

Dott.Mazzaro Vincenzo Vice
Presidente Aicq



Grazie per l'attenzione !
